

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CEPPAD - CENTRO DE PESQUISA E PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS**

ELIANE MARINHO C. B. XAVIER

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS COMO GESTÃO ESTRATÉGICA

**CURITIBA
2013**

ELIANE MARINHO C. B. XAVIER

A CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS COMO GESTÃO ESTRATÉGICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Inteligência de Negócios, MBA em Inteligência de Negócios, UFPR/CEPPAD. Orientadora: Profª Samantha de Toledo M. Boehs.

CURITIBA

2013

RESUMO

Este estudo objetiva analisar se as pequenas e médias empresas tem utilizado a Capacitação dos Recursos Humanos de forma Estratégica, ou seja, inserida de modo mais amplo ao planejamento estratégico das empresas.

Utilizou-se referencial teórico onde os conceitos de Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Priorização na capacitação e treinamento foram apresentados.

Realizou-se uma sondagem com proprietários de duas franquias da área alimentícia situadas em Brasília – DF. Bem como a observação participante em uma empresa de médio porte da área de serviços situada em Pinhais – PR. O objetivo foi identificar o quanto as empresas têm utilizado ferramentas de capacitação que derivem do planejamento estratégico da organização, possibilitando o crescimento tanto pessoal quanto profissional dos colaboradores que nelas atuam.

Pretendeu-se com o estudo após o levantamento realizado, sugerir uma metodologia que seja incorporado ao planejamento estratégico da empresa onde sejam implementados projetos com vistas à priorização de investimentos em demandas que melhor contribuam com a estratégia definida no planejamento.

Podemos concluir com a análise realizada que apesar de algumas organizações estarem bem desenvolvidas em relação à gestão de pessoas, no que tange a capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores elas ainda deixam a desejar.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

A CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS COMO GESTÃO ESTRATÉGICA

1. Introdução

As transformações que vem acontecendo na economia brasileira retratam um processo de mudanças que afetam direta ou indiretamente todas as empresas.

No entanto, observa-se que as pequenas ou médias empresas são as mais impactadas por essas mudanças, quando suas gestões são caracterizadas por excessiva centralização de decisões, falta de investimento em profissionais capacitados e com visão na busca pela eficiência e foco nos resultados e ainda, algumas, por conflitos familiares de sua gerência.

Para se tornarem competitivas e adaptarem-se aos desafios do mercado, faz-se necessário a elaboração de planos de ação, que visem suprir as necessidades particulares de cada empresa.

Outra lacuna, na gestão de algumas pequenas e médias empresas, é a pouca capacitação de seus gestores, carentes na visão de um todo que implique na conscientização de que seus principais e primeiros clientes são seus colaboradores.

São eles, os funcionários da empresa que desempenham um papel relevante e estratégico nas organizações, que melhor conhecem os seus produtos, e realizam a operacionalização de suas tarefas para compor uma demanda eficiente e de excelentes serviços prestados o que culmina na maximização de seus resultados.

O emprego de ferramentas de gestão apropriadas auxilia e precede a maturação do desempenho futuro da empresa, alicerçados através de um planejamento estratégico e gestão profissional para maximizar resultados, minimizar gastos, sem perder o foco no crescimento sustentado por decisões responsáveis que visem o desenvolvimento como um todo.

Para obter os resultados propostos, lançamos através do referencial teórico o estudo inicial sobre a caracterização das pequenas e médias empresas, alinhados

gestão empresarial, tendo como foco principal desse estudo, o treinamento e a capacitação de pessoas para utiliza-las como gestão estratégica propriamente dita.

2. Referencial Teórico

2.1 Caracterização das pequenas e médias empresas

As pequenas e médias empresas são definidas conforme a tabela abaixo:

Classificação da Empresa	Faturamento Anual	Comprovação de Porte
Grupo I Média	R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais) de acordo com a <u>Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001.</u>	Declaração de Imposto de Renda
Grupo II Média	Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais) de acordo com a <u>Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001.</u>	
Pequena	Igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) e superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), de acordo com a Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. (vide observação abaixo) .	Certidão da Junta Comercial em que conste a condição de ME ou EPP
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), de acordo com a Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. (vide observação abaixo).	

Observação: Nos casos das Microempresas - ME e das Empresas de Pequeno Porte - EPP a comprovação será realizada nos termos do § 1º do art. 50, da RDC nº 222, de 28 de dezembro de 2006, ou seja, mediante a

apresentação da Certidão Simplificada atualizada emitida pelo Cartório de Registro de Empresas Mercantis (Junta Comercial) ou Certidão atualizada emitida pelo Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas em que conste a mencionada condição de ME ou EPP.

Fonte: ANVISA – Dados coletados em 2013.

Temos ainda, as instituições financeiras que definem o enquadramento, características pertinentes às pequenas e médias empresas, conforme suas estratégias de gestão classificando-as em função de seu porte nas categorias conforme sua Receita Operacional.

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável a todos os setores está resumida no quadro a seguir:

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões

Fonte: BNDES – Dados coletados em 2013.

2.2 Planejamento Estratégico

Considerado como uma importante ferramenta de gestão para as empresas, o Planejamento Estratégico fornece aos gestores e suas equipes informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Compreende-se ainda como um processo organizacional adaptável na organização por adesão, tomada de decisão e avaliação. Dessa forma, devemos

responder a algumas questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como ela faz.

Como resultado, elaboram-se planos, com técnicas administrativas que servirão para nortear as ações organizacionais por tempo determinado, através da análise do ambiente, com avaliação criteriosa de suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, respondendo onde a empresa está? aonde quer chegar? e como chegar lá? o que levará ao cumprimento da sua missão, com vistas a otimizar seus resultados.

Dessa forma, o planejamento torna-se uma tomada de decisão diagnóstica, onde as informações que vão compor as respostas acima servirão como fiança das decisões que precisarão ser tomadas.

O planejamento vincula-se aos resultados, por isso, é necessária a apuração de dados que condizem com a realidade da empresa, pois as ações futuras serão pertinentes às consequências.

2.2.1 Características do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico envolve questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito. Dessa forma pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

No contexto do tema proposto o Planejamento Estratégico orienta para seu horizonte de tempo, quanto às circunstâncias incertas e a consideração dos problemas atuais que possam provocar obstáculos no futuro, o que envolve a organização como um todo, em razão da diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos. O consenso entre os envolvidos contribuem para que a organização possa alcançar seus objetivos, nesse contexto, a busca por uma aprendizagem de nível organizacional constrói um consenso para as negociações, oferecendo novas maneiras de convívio sinérgico e cooperação para que a união faça a força.

Segundo OLIVEIRA (1997, p. 43), nos grandes níveis hierárquicos das empresas encontram-se três tipos de planejamento para embasar as decisões:

- Planejamento Estratégico – relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.
- Planejamento Tático – relaciona-se aos objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que geralmente, afetam somente uma parte da empresa.
- Planejamento Operacional – conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Formalização por documentos escritos, metodologias de desenvolvimento e implantação.

Portanto, as razões que nos levariam a elaborar um Planejamento Estratégico seriam:

- As incertezas no ambiente externo como forma da Empresa se antecipar às ameaças e oportunidades que surgirão no seu trajeto e tomar providências para minimizar os efeitos nocivos dos eventos adversos e aproveitar os eventos benéficos para os seus negócios;
- A formalização clara de objetivos e estratégias;
- O conhecimento de informações e decisões por todos os colaboradores da empresa;
- A medição dos desempenhos na definição para atingir os objetivos;

Dessa forma, o Planejamento Estratégico torna-se um excelente instrumento de treinamento gerencial, estimulando os gerentes e preparando-os para dirigir suas áreas dentro de um enfoque estratégico.

O Planejamento Estratégico ainda traz muitos benefícios, pois ele torna-se por si mesmo um canal de comunicação; é um instrumento indireto de mudança e desenvolvimento para a Empresa; cria senso de participação entre os funcionários e

gerentes; ajuda a Empresa a discutir suas questões críticas e a resolver seus conflitos.

2.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

2.3.1 Treinamento

O treinamento é investimento estratégico para a prosperidade dos papéis funcionais dos empregados, caracteriza-se como componente do processo de desenvolvimento, quando consolidadas por experiências que de antemão fortalecem e consolidam os resultados.

Podemos então compreendê-lo como um instrumento empregado para transmissão de conhecimentos operacionais relacionados a diversos procedimentos desenvolvidos por uma organização. Esses processos de treinamento ocorrem de forma diferente nas empresas, pois algumas optam por tê-los em seu quadro funcional pessoas com a missão de treinar seus cooperados com conhecimento e preparo para realizar suas tarefas, outras optam por contratar profissionais liberais que atuam nesses nichos como palestrantes.

O objetivo genuíno do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos sob a influência de seus comportamentos, o que gera a eficiência exigida na realização das tarefas relacionadas ao seu cargo. Há também aqueles que visam desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar e agir em termos mais amplos.

Embora o acima mencionado seja o foco principal dos treinamentos, não podemos nos esquecer daqueles que tem por objetivo comunicar informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, produtos, serviços, clientes e concorrentes.

Outro fator predominante no treinamento é o efeito dominó causado pela motivação dos colaboradores que sentem aptos para exercer as funções que lhes

foram confiadas o que consequentemente proporciona um clima organizacional agradável, equilibrado e com uma competição ética positiva.

Para Milkovich eBoudreau (2009 - pág 338).

“Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Nessa linha de pensamento, os autores acima contribuem ainda, indicando que o treinamento é apenas parte do procedimento, faz-se necessário o desenvolvimento, quando assim o indicam na (2009 - pag. 338) como:

“Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização”.

2.3.2 Desenvolvimento

Muito embora o desenvolvimento do colaborador na empresa seja parte de um processo, o alcance de resultados positivos é gratificante não somente para a empresa, como ainda para o crescimento na carreira profissional. Baseada em suas experiências, os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento geram atitudes e habilidades que refletem até em sua vida pessoal.

Isso porque, o desenvolvimento deve ser encarado como um processo de capacitação para se buscar novas habilidades, modificar atitudes e comportamentos o que permite ao profissional a ampliação das competências. Observa-se ainda, que o desenvolvimento do profissional muitas vezes vem a contribuir até com o desenvolvimento da empresa também, uma vez que contido na estrutura organizacional, esse venha a modificar por meio de intervenções construtivas a reestruturação dos processos, a transformação do clima organizacional e até a cultura que os demais profissionais estão inseridos.

Cumpra-se uma observação no que se refere a treinamento e desenvolvimento de pessoas, qual seja, a empresa precisa estar voltada para

oferecer todos os subsídios necessários para que o processo como um todo seja aplicado, uma vez que, será de imediato a maior beneficiada dos resultados, ou seja, o colaborador é a mente da empresa, portanto suas atitudes, mudanças e comportamento vão gerar transformação como um todo e ainda vai refletir nos demais que estão a sua volta, o que vem a influir diretamente nos resultados esperados para a organização.

3. Metodologia

Foi realizado um levantamento de informações sobre a área de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas através de fontes secundárias e análise documental.

Através de entrevistas informais com Coordenadores de RH, colaboradores e gestores de pequenas e médias empresas buscou-se compreender como realizam e se realizam o treinamento e desenvolvimento de pessoas, nessas organizações.

As fontes secundárias pesquisadas foram: artigos, pesquisas em livros, textos virtuais e sites.

Realizou-se a análise documental das fontes secundárias pesquisadas e das entrevistas efetuadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises realizadas, levando-se em consideração a contemporaneidade do ambiente globalizado de alta competitividade e acirrada concorrência, mesmo entre as pequenas e médias empresas, este trabalho apresenta o BSC - Balanced Scorecard, como uma possível ferramenta de gestão a ser utilizada.

O BSC tem início na visão da empresa, a partir da qual são definidos os fatores críticos a serem desenvolvidos como resposta aos indicadores de

desempenho, onde permitirá uma definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas na execução das estratégias. (SOUZA Haylla, 2006).

Assim, o Balanced Scorecard é um método que auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la (KAPLAN; NORTON,1997).

O BSC é uma técnica desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton em 1992, que visa a integração e balanceamento dos indicadores de desempenho de uma empresa, desde os financeiros / administrativos comumente usados até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Desta forma o BSC traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN; NORTON,1997)

O BSC mede o desempenho sob quatro perspectivas equilibradas, que formam um conjunto coeso e interdependente(KAPLAN e NORTON,1997):

- **Perspectiva financeira:** os objetivos financeiros representam metas de longo prazo e gerar retorno acima do capital investido. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, além de permitir ajustes entre as unidades e diferentes negócios de diferentes fases de seus ciclos de vida;
- **Perspectiva do cliente:** dá a ideia clara de seus segmentos alvos de clientes e negócios, representando metas para as operações de logística, marketing e desenvolvimento de produtos & serviços na empresa;
- **Perspectiva dos processos internos da empresa:** identificam os processos críticos em que se devem buscar excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes;
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento:** desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional. Os

objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas revelam onde a empresa deve se destacar para obter um bom desempenho;

Observa-se, “A quarta e última perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo”. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 29).

De acordo com esses autores (1997, p. 131), esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas com a finalidade de orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Esses objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do Balanced Scorecard. Estudos realizados pelos autores revelaram três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação; e
- Motivação, empowerment e alinhamento.

Segundo HAYLLA (2006) o aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas, representa o maior interesse do executivo principal e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Os colaboradores são os porta-vozes de uma empresa. Quando bem treinados, motivados, valorizados agregam valores imensuráveis nas diversas áreas da corporação, e ainda como parte integrante de um planejamento estratégico vem a influenciar diretamente no sucesso da organização.

Assim, concluímos ser possível e acessível às pequenas e médias empresas, lançarem mão de ferramentas de gestão que possibilitem uma vantagem altamente competitiva utilizando a capacitação e treinamento de seu primeiro cliente, ou seja, seu cliente interno.

REFERÊNCIAS

MILKOVICH, George T.e BOUDREAU, Johm W. –**Administração de Recursos Humanos** - Editora Atlas – 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P, **A Estratégia em Ação Balanced Scorecard**. Décima Primeira edição – Editora Campus - 1997.

ANVISA. **Classificação de Empresas**. Disponível em: <http://s.anvisa.gov.br/wps/s/r/bCpX> - Acesso em 16 de maio de 2013.

BNDES. **Classificação de Porte Empresas**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html .Acesso em 16 maio de 2013.

SOUZA, Haylla (2006), **Balanced Scorecard –BSC: Uma ferramenta de gestão**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/#> - Acesso em 08 de Agosto de 2013.